



Gestion déléguée x Assurance Panorama des pratiques

Mars 2024

Sommaire

1. Informations générales introductives	4
2. L'organisation de la gestion déléguée	6
3. La gestion des risques liés à l'activité déléguée	7
4. Le recours aux outils	9
5. Conclusion	10

Une enquête a été menée par Deloitte sur les pratiques en matière de gestion déléguée, sujet choisi en raison :

- de son importance réglementaire ;
- des différentes structurations possibles du dispositif qui amènent à une réflexion portant sur l'organisation générale de la gestion déléguée.

Du point de vue réglementaire, la directive Solvabilité II a directement impacté les relations entre porteurs de risques (i.e. l'assureur) et sous-traitants/délégataires, notamment *via* son article 49. Cet article établit des obligations liées à la sous-traitance de certaines activités et rappelle que le porteur de risques demeure *in fine* responsable, c'est-à-dire qu'en cas de manquement du délégataire, la responsabilité est du ressort du porteur de risques. Ce dernier a donc une obligation de contrôler les activités de ses sous-traitants délégataires, de la même façon que si ces activités étaient exercées directement par lui-même.

Dans le même temps, le recours à la délégation se développe fortement, car les porteurs de risques y trouvent des intérêts organisationnels, commerciaux ou financiers.

L'enquête a été réalisée *via* un questionnaire, sur la période allant de juillet à novembre 2023 auprès des acteurs des lignes métier, du contrôle interne, de la conformité et de l'audit interne.

Les objectifs de cette enquête étaient :

1. Obtenir une meilleure compréhension de l'organisation des acteurs et de leurs éventuelles difficultés ;
2. Apprécier leur niveau de maturité en matière de digitalisation.

Les résultats de cette enquête ont permis de dégager des enseignements en termes d'organisation, de gestion des risques et de digitalisation.



1. Informations générales introductives

La gestion déléguée se définit comme étant le fait de confier la gestion opérationnelle d'un contrat d'assurance à un tiers dont l'expertise et les capacités techniques sont reconnues.

LA GESTION DÉLÉGUÉE

Activités majoritairement concernées

- Assurance complémentaire santé
- Assurance décès invalidité
- Assurance retraite et prévoyance collective

Avantages pour les organismes

- Optimisation des coûts (64% des répondants)
- Activité commerciale accrue (45%)

Les motivations de recours à la gestion déléguée

Il ressort de notre enquête que la première raison est une optimisation de la gestion des coûts (64 % des répondants), et la seconde raison est de dégager du temps et des moyens pour la distribution des produits (45% des répondants).

En effet, les acteurs de l'assurance ont recours à la gestion déléguée pour se concentrer sur la conception et la commercialisation des produits. Le recours à la délégation permet ainsi au porteur de risques de réaliser des économies d'échelle sur les charges liées au personnel, sur les coûts de gestion, sur les coûts et investissements liés aux outils de gestion, et sur les coûts d'acquisition des clients.

Ces résultats ont été confirmés par l'enquête de l'ACPR sur « l'externalisation des activités critiques ou importantes ».¹ En effet, selon cette enquête menée en parallèle de la nôtre, les raisons de recours à la gestion déléguée sont notamment : un retour à une expertise et des compétences spécifiques, un réseau présent à grande échelle, un développement de l'activité, ou encore un partenariat historique.

Les branches d'activités concernées

Parmi les acteurs de l'assurance ayant répondu à notre enquête, il ressort que les branches d'activités principalement concernées par la gestion déléguée sont : l'assurance complémentaire santé, l'assurance décès invalidité, l'assurance retraite et la prévoyance collective. En revanche, les assurances dommages sont peu représentées.

Les assurances-vie et assurances de personne requièrent un niveau de technicité supérieure à la moyenne pour traiter les opérations de gestion. Les délégataires disposent d'une maîtrise fine des contrats, des clauses et réglementations associées et des systèmes d'information performants avec des fonctionnalités très précises permettant notamment de simplifier l'intégration/ l'envoi quotidien de flux automatiques.

1. Enquête n°154-2023 menée par l'ACPR sur l'année 2023 : [20231222_as_prestations_critiques_importantes_externalisees.pdf \(banque-france.fr\)](#)



2. L'organisation de la gestion déléguée

Les processus métiers objets de délégation

Potentiellement, l'ensemble des processus du cycle de vie d'un contrat d'assurance sont susceptibles d'être soumis à de la gestion déléguée (de la souscription à la résiliation du contrat), ainsi que les étapes en amont du contrat à savoir la distribution ou encore la conception des contrats ; dès lors que le délégant y trouve un intérêt (qu'il soit technique ou financier).

Il ressort que les opérations d'assurance le plus souvent délégué sont la souscription, la gestion des cotisations et sinistres, les résiliations, les modifications administratives ou encore les réclamations/gestion de la relation client.

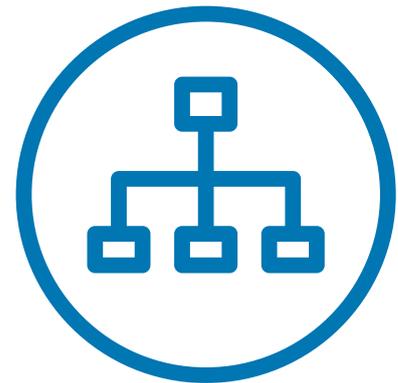
La convention de délégation, un enjeu de gouvernance

Le type de délégation (partielle ou totale) ainsi que les processus spécifiquement délégués sont à définir entre le porteur de risques et le délégataire via une convention de délégation de gestion. Cette convention doit *a minima* contenir le périmètre de la délégation, les obligations auxquelles le délégataire et le porteur de risques

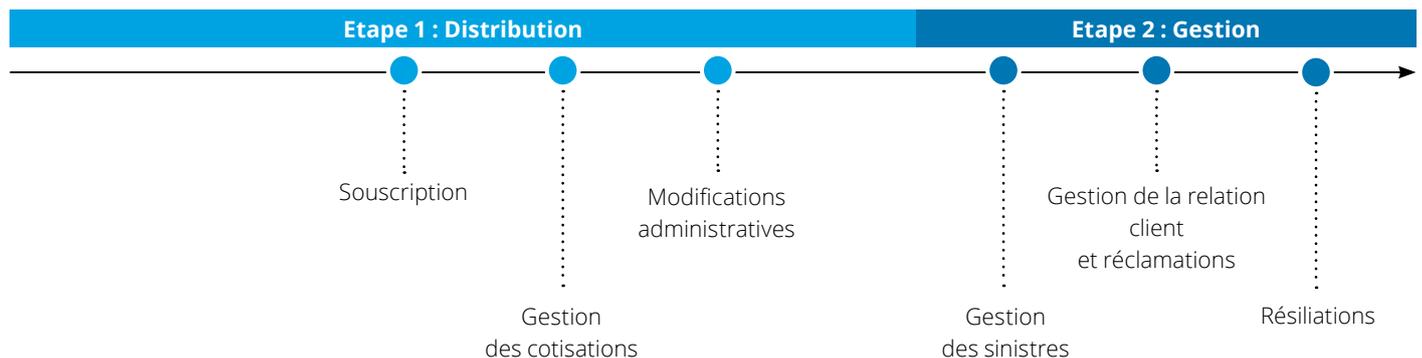
s'engagent, des indicateurs de gestion, des dispositions relatives à des sujets réglementaires (RGPD, LCB-FT, etc.).

La gouvernance est un élément clé de la convention de gestion. Le pilotage de l'activité permet d'avoir une vision d'ensemble de ses délégataires et de gérer les activités déléguées avec proactivité. Le pilotage de l'activité déléguée passe par une identification et un suivi régulier de ses délégataires avec les informations clés associées afin de pouvoir prendre en compte les entrées, les sorties et évolutions majeures notamment organisationnelles chez les délégataires. Il ressort de notre enquête que ces deux enjeux de gouvernance et de pilotage sont pris en compte par les porteurs de risques qui identifient et supervisent leurs délégataires (91 % des répondants estiment que les délégataires sont tous identifiés).

L'importance de la contractualisation est confirmée par l'enquête menée par l'ACPR qui note cependant un faible recours aux contrats type.



Les différentes opérations d'assurance



3. La gestion des risques liés à l'activité déléguée

Au-delà de nouvelles obligations à la charge du porteur de risques, à l'instar de l'existence d'un plan de continuité d'activité, ou des dispositions spécifiques relatives au traitement des données personnelles, la directive Solvabilité II leur impose désormais la maîtrise complète des produits qu'ils commercialisent, avec par conséquent une obligation de contrôle du porteur de risques envers les délégataires.

Les dispositifs de maîtrise des risques

Nous notons que les organisations ont recours à différents moyens de maîtrise des risques liés aux activités déléguées.

Parmi ces modalités de contrôle :

- un questionnaire annuel envoyé aux délégataires. À noter néanmoins que l'envoi d'un questionnaire annuel seul aux délégataires ne paraît pas suffisant pour assurer une couverture efficace des risques, il doit être accompagné de moyens de maîtrise des risques complémentaires ;
- le suivi d'indicateurs de pilotage/qualité/de performance/d'activité. L'exigence de *reporting* est régulièrement définie entre les parties au sein de la convention. Au-delà des *reportings* réglementaires (tels que le *reporting* réclamations exigé par l'ACPR), les *reportings* peuvent porter sur des sujets variés notamment la qualité de la gestion (utilisé par 91 % des répondants), la conformité réglementaire de l'activité déléguée, le suivi financier et/ou technique, ou encore les éventuels incidents opérationnels et informatiques. Le suivi de *reportings* associé à des indicateurs économiques, financiers, ou de gestion est un moyen de maîtrise intéressant car sous réserve de la pertinence des indicateurs définis et leur mise en place effective, ils permettent un pilotage assez précis et efficace de l'activité ;

- des audits sur site, ou à distance (a minima un audit tous les trois ans pour chaque délégataire, à moduler selon le niveau de risque que présente le délégataire).

Ces modalités de contrôle doivent être combinées pour une maîtrise des risques performante. Le choix des moyens de maîtrise dépendra des organisations, de leur niveau de maturité, du nombre de délégataires, des ambitions et de la stratégie. L'utilisation de ces moyens doit être déployée selon une approche par les risques, c'est-à-dire que la détermination des moyens de maîtrise dépend du niveau de risque associé à chaque délégataire décrit dans une cartographie d'évaluation des activités externalisées.

L'indispensable recensement et évaluation des délégataires

En interne, le porteur de risques doit en plus d'identifier ses délégataires, évaluer leur niveau de risque. Sur ce point, 55 % des répondants affirment que les risques liés aux délégataires sont totalement évalués, et 36 % que ces risques sont partiellement évalués. Pour évaluer les risques liés aux activités déléguées, la méthode de scoring sur la base d'une échelle de cotation permet d'obtenir un score plus ou moins élevé déterminant ainsi le degré de risque du délégataire.

RISQUES LIÉS AUX DÉLÉGATAIRES

- **Risques totalement évalués**
55% des répondants
- **Risques partiellement évalués**
36% des répondants

L'évaluation des risques liés à la gestion déléguée permet de piloter l'activité et d'ajuster le volet contractuel pour les délégataires « critiques ». La cartographie des risques des processus et des délégataires de gestion doit être mise à jour à une fréquence déterminée pour une vision au plus proche de la réalité.

Les lignes de défense impliquées

Les dispositifs de maîtrise des risques sont utilisés par toutes les lignes de défense : lignes métier, service dédié à la gestion déléguée, contrôle interne, conformité, et audit interne. L'implication de l'audit interne reste variable, d'une entité à l'autre.

Chacun de ces acteurs joue un rôle important :

- Les lignes métier et le service de gestion déléguée en tant qu'acteurs clés dans la réussite du dispositif car au plus près quotidiennement des opérations déléguées ;
- Le contrôle interne qui intervient a minima pour mettre à jour la cartographie des risques, jusqu'à la réalisation du scoring, du plan de contrôle qui couvre le dispositif d'externalisation, de l'analyse de reportings provenant des délégataires ou encore des contrôles sur site ;
- La conformité en tant que responsable de la supervision du dispositif

- L'audit interne revoit périodiquement les dispositifs déployés et évalue leur efficacité et conformité.

Ainsi, toutes les lignes de défense (1^{ère}, 2^e et 3^e) sont impliquées dans la maîtrise des activités déléguées.

Le faible niveau de certification (ISAE 3402) des délégataires

Enfin, pour garantir une qualité de gestion aux porteurs de risques, les délégataires de gestion peuvent recourir à des certifications/accréditations.

Plusieurs certifications sont disponibles sur le marché :

- La certification ISO qui atteste de la conformité d'un produit ou d'un processus par rapport à des exigences spécifiées ;
- L'accréditation ISAE 3402³ qui semble être la plus appropriée pour les délégataires en ce qu'elle tend à devenir le nouveau standard international en matière de gestion des risques et externalisation de services. Elle est un moyen d'affirmer l'existence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne de l'entité accréditée. Néanmoins, il ressort de notre enquête que très peu de délégataires sont certifiés ISAE 3402. Il apparaît d'un côté que la certification représente un investissement financier non négligeable, de ressources

engagées et d'investissement des équipes, mais elle permet de l'autre côté d'assurer la qualité du dispositif de contrôle interne de l'entité, de rassurer le porteur de risques et in fine de faire diminuer les mesures de contrôles des porteurs de risques à leur rencontre.

Cela peut s'illustrer dans le cadre d'un audit qui pourra être amené à cibler certaines thématiques uniquement, permettant notamment de dégager du temps aux équipes opérationnelles, souvent largement sollicitées lors des audits. La certification présente ainsi un réel avantage, notamment au regard du nombre d'audits diligentés chez les délégataires par an (un délégataire peut subir plus de 10 à 15 audits par an en provenance de différents porteurs de risque).

Lignes de défense	Fonction	Responsabilités
1 ^{ère} ligne de défense ²	Lignes métier / Service de gestion déléguée	Assure la qualité du dispositif en contrôlant la conformité des activités déléguées
2 ^e ligne de défense a)	Contrôle interne	Pilote le dispositif de délégation de gestion
2 ^e ligne de défense b)	Conformité	Contrôle la conformité des opérations déléguées et assure la supervision du dispositif de délégation
3 ^e ligne de défense	Audit interne	Audite les dispositifs de conformité et des activités de gestion

2. Les contrôles sur place peuvent éventuellement être réalisés par la 2^e ligne de défense

3. International Standard on Assurance Engagements (15/06/2011).

4. Le recours aux outils

L'enquête démontre un faible recours aux outils dans le cadre du pilotage de l'activité déléguée, avec néanmoins une volonté de s'outiller dans un avenir plus ou moins proche (d'ici trois ans). Ces organisations ont principalement recours à des fichiers Excel, outil « gérable »/« acceptable » pour des organisations avec un faible recours à la délégation.

Il existe un certain nombre de solutions sur le marché, quels que soient la taille de l'organisation, son budget et le nombre de délégataires avec lesquels elle travaille. L'absence d'outils chez la majorité des porteurs de risques peut s'expliquer par une méconnaissance des solutions disponibles et donc penser que toutes ces solutions sont très coûteuses et/ou lourdes à installer et maintenir dans le temps.

Pour les porteurs de risque qui utilisent un outil, celui-ci sert principalement au contrôle des délégataires, au suivi et pilotage de l'activité, et dans une moindre mesure à la contractualisation et gestion des flux financiers.

Les outils utilisés peuvent développés en interne ou acquis en externe, cela multiplie les cas d'usage et les fonctionnalités. Parmi ces fonctionnalités, certaines paraissent indispensables notamment au regard des exigences Solvabilité II. En effet, l'utilisation d'un outil est intimement liée à la maîtrise des risques : l'outil permet par exemple de recueillir les résultats issus du scoring et permet donc une évaluation des délégataires, ou encore il peut suivre des indicateurs économiques, financiers ou de gestion via des tableaux de bord (informations récoltées par les reportings envoyés par le délégataire).

Le recours à ces solutions permet de suivre des opérations, des indicateurs, et des flux en temps réel. Cela permet également de ne pas avoir à multiplier les licences pour plusieurs outils : par un seul et même outil, il est possible de suivre autant l'évaluation des délégataires, que les recommandations, que d'avoir une vision sur les contrats en cours.

LES OUTILS UTILISÉS

- **Excel**
Utilisé par la majorité des répondants
- **Solutions de marché**
72% des répondants affirment vouloir s'outiller d'ici 3 ans

Pilotage de la délégation sans solution de marché, *via* Excel

Cartographie des risques

Recensement des délégataires

Fiches de risques présentant les résultats des contrôles

Pilotage de la délégation avec une solution de marché

Évaluation dynamique des délégataires, et mise à jour de l'évaluation en fonction des résultats du *scoring*

Suivi en temps réel d'indicateurs financiers, économiques et de gestion

Gestion des flux financiers

Stockage de contrats

Réalisation des contrôles

Suivi des recommandations

5. Comment se préparer ?



Nous proposons plusieurs offres en lien avec la gestion déléguée, notamment la réalisation d'audits sur site ou à distance (incluant les périmètres métier et IT), soit à la demande du délégataire soit du porteur de risques.

Nos différentes interventions nous permettent de disposer d'un benchmark regroupant les meilleures pratiques.

Nous disposons à ce titre d'une forte expertise en particulier auprès des porteurs de risques dans la conception, la mise en place, et le déploiement de dispositifs d'externalisation.



Contacts



Odilon Audouin

Associé

Risk Advisory

oaudouin@deloitte.fr

Tél. : +33 (0)1 40 88 86 73



Luigi Freedom

Senior manager

Risk Advisory

lfreedom@deloitte.fr

Tél. : +33 (0)1 40 88 16 71

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consultez www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services de pointe en matière d'audit et d'assurance, de fiscalité et de droit, de consulting, de financial advisory et de risk advisory, à près de 90 % des entreprises du Fortune Global 500® et à des milliers d'entreprises privées. Les résultats mesurables et pérennes de nos professionnels contribuent à renforcer la confiance du public dans les marchés de capitaux, permettent aux clients de se transformer et de prospérer, et ouvrent la voie à une économie plus forte, une société plus équitable et un monde durable. Fort de plus de 175 ans d'expérience, Deloitte est présent dans plus de 150 pays et territoires. Pour en savoir plus sur la manière dont nos près de 415 000 professionnels dans le monde make an impact that matters, consultez www.deloitte.com.

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 7 700 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.

Deloitte

6, place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex

© Mars 2024 Deloitte Conseil - Une entité du réseau Deloitte
Designed by dot.